同事帮助行为对观察者的人际影响：基于社会比较理论

倪丹[1] 郑晓明[2]

([1] 中山大学管理学院, 广州 510275) ([2] 清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要：职场中的帮助行为不仅对施助者、受助者产生重要影响，也会影响观察者的后续反应。现有研究在一定程度上忽视了帮助行为对于观察者的潜在作用。该文章探讨了目睹同事帮助行为对于观察者后续帮助行为的影响。一项问卷调查研究和三项实验研究的数据表明，观察到的同事帮助行为是一把双刃剑，它既增加员工亏欠同事的感知及羞愧情绪，进而产生更多的帮助行为，又可能减少员工基于组织的自尊及自豪情绪，从而产生更少的帮助行为。员工自我对他人的帮助行为水平越高，观察到的同事帮助行为与亏欠同事间的正向关系，以及与基于组织的自尊间的负向关系越弱。研究揭示了目睹同事帮助行为对于第三方帮助行为的双刃剑效应及其不同的影响路径，从而丰富了帮助行为的文献。

关键词：帮助行为；同事；观察者；第三方视角

1 引言

作为职场中一种重要的角色外行为，帮助行为是员工在工作场所中自愿关怀他人，并帮助他人处理和解决工作有关的事务(de Jong et al., 2007; Van Dyne & LePine, 1998)。在当前时代背景下，帮助行为对于提升企业的竞争力，保证企业的长远发展起到了重要的作用(Tang et al., 2008; Zhu & Akhtar, 2014)。这是因为在不断变化的商业环境中，企业常常面临各种外部挑战，如经济下滑、市场动态变化。帮助行为可以通过改善企业整体的适应性和关系网络，帮助企业有效面对外部环境的挑战。与此同时，帮助行为能够有效增强企业内部合作与协同，增加凝聚力，从而在营造合作和相互支持的工作环境方面发挥着关键作用(金杨华 等, 2021)。可见，帮助行为不仅是一种个体的行为，还是企业的重要战略资产。由此，越来越多的企业鼓励和培养员工的帮助行为，以确保企业在未来能够茁壮成长。在学术界，已有大量研究关注了影响帮助行为的个人因素(如正念、感恩; Sawyer et al., 2022)和情境因素(如谦逊领导、服务型领导、绩效薪酬; He et al., 2021; Neubert et al., 2008; 毛江华 等, 2017)。此外，大部分研究证实了帮助行为的普遍积极影响，如提升单位效能与团队绩效(Bachrachet al., 2006; Ehrhart et al., 2006)。近来，学者也证实了帮助行为对施助者自身的潜在影响。例如，有研究发现帮助他人可增加施助者的心理意义感、心理安全感，但也可能会提高自我损耗和情绪耗竭的水平(Gabriel et al., 2018; Lin et al., 2020)。

然而，现有研究在很大程度上忽略了帮助活动过程中的一个重要主体——第三方员工。例如，观察者对目睹同事帮助行为更可能做出积极的还是消极的反应？这些特定的反应为什么以及何时更可能产生？到目前为止，我们尚不清楚这些员工作为第三方群体在目睹了同事帮助他人行为之后的潜在反应。这一方面的缺失掩盖了帮助行为现象中重要的一部分群体的反应，从而在很大程度上阻碍了我们对于帮助行为的全面理解。第三方群体并不是被动接收工作场所中的信息，而是会对他人的特定行为或遭遇产生强烈的、主动的反应(Skarlicki & Kulik, 2004)。由此，帮助行为不仅可能会影响到施助者和受助者，还会对第三方群体产生重要的影响。第三方群体是人际互动中不可或缺的一部分，他们作为观察者在日常工作中可以直接或间接地观察到同事们的帮助行为。虽然他们不是帮助行为直接的接触者，但是他们是同事帮助行为的核心观察者之一，而且是与同事之间频繁互动并给予反应的重要主体。因此，同事帮助行为本质上向观察者发送了特定的信息，通常会影响观察者的心理状态和行为反应(Chiaburu & Harrison, 2008)。与强调第三方重要性的文献一致(O’Reilly & Aquino, 2011; Skarlicki & Kulik, 2004)，本文认为同事帮助行为也可能对观察者的心理和行为反应产生重要

的影响。这一方面的探索不仅将弥补先前帮助行为研究的局限，还会引入一个新的视角来看待职场中的帮助行为。

更重要的是，员工们并非工作于真空之中，他们会通过日常的互动去捕捉和观察别人的行为表现，从而做出特定的反应。这些反应将会进一步影响整个团队的发展。如果无法阐释第三方群体在帮助行为现象中的反应，我们将无法捕捉帮助行为在组织情境下的完整画面，并且可能导致一个错误的假定，即帮助行为只可能对施助者和受助者产生影响。需指出的是，先前研究已强调虽然帮助行为通常发生在施助者和受助者之间，但是这些帮助行为在很大程度上是可被他人所观察到的(Deckop et al., 2003)。这是由于帮助行为具有明显的外显性特点，主要通过具体的人际行为表达出来。例如，员工作为第三方在团队中目睹了某成员协助了其他成员处理工作任务。虽然第三方员工的重要性已在先前的文献中被广泛强调(O'reilly & Aquino, 2011)以及第三方群体在职场中目睹同事的帮助行为具有普遍性，但是帮助行为文献在此方面的考察甚少，并未解释是否目睹同事帮助行为可能会对第三方群体产生影响，以及存在何种潜在的心理机制和边界条件。

为了解决上述问题，本文采用社会比较理论(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)和同伴影响的文献(Chen et al., 2013; Chiaburu & Harrison, 2008; Westaby & Lowe, 2005)，探索观察到的同事帮助行为对观察者的积极和消极影响。在本研究中，观察到的同事帮助行为指的是员工在团队中目睹同事关怀其他团队成员，帮助他们处理和解决工作有关的问题(de Jong et al., 2007; Van Dyne & LePine , 1998)。社会比较理论强调人们会自觉或不自觉地收集来自周边的人的信息并进行比较，从而形成特定的认知和理解(包括对外和对内的感知)，进一步引发人们的情绪和行为反应。在职场中，观察到的同事帮助行为作为一种信息刺激，会激发观察者的特定反应。一方面，同事帮助行为是一种积极的人际行为展示，它强调了该名同事对团队的辛勤付出，在很大程度上凸显同事(而非自身)的优越和善良。因此，员工也许会感觉到自己对同事们的亏欠(对外的感知)。他人行为表现所构成的社会信息会诱发个体对外的一些认知和感受，这是因为社会比较的过程本身就嵌入在人际互动之中，个体接触到的社会信息自然会影响到他们对其他人的感知(Poran, 2002)。先前研究强调了比较的社会评估本质上就涉及到关系性(relational)的内容(Dunning, 2000)，因而个体很可能在社会比较的过程中对外产生一定的认知。根据社会比较理论，这一特定的感知会进一步激发他们的羞愧情绪，从而做出更多的帮助行为作为补偿。另一方面，同事帮助行为表明同事有能力且做出了有利于他人和组织的行为，这会让员工感知到较低的基于组织的自尊(对内的感知)。他人的行为表现构成了人们进行自我评估的一个重要信息(Ruble et al., 1980)。换句话说，个体对自

我的评估是基于一定的参考框架，并可能随着选定的比较标准而改变(Morina, 2021)。通过社会比较，人们可以对自我形成一定的认知(Buunk & Gibbons, 2006; Festinger, 1954)，尤其是自尊方面(Wills, 1981)。这种对自我的感知会进一步降低他们的自豪情绪，从而减少帮助行为。因此，观察到的同事帮助行为对于观察者的帮助行为是一把双刃剑。

更重要的是，社会比较理论指出在观察者进行人际比较的过程中，他们会收集各个方面的信息作为比较的参照基础，而他们自身初始对于他人的帮助行为则成为了一个必要的信息来源。这是因为观察者自我对他人的帮助行为与同事的帮助行为最直接相关，会成为社会比较中的重要参考。换句话说，观察者自我对他人的帮助行为会影响他们对同事帮助行为的判断，从而影响他们的人际比较。当观察者本身的帮助行为水平越高，观察到的同事帮助行为对亏欠感知、基于组织的自尊水平的影响会越低。综上，本文引入第三方视角对同事帮助行为现象进行了考察，拓展了帮助行为的影响范畴。同时，通过整合积极和消极的双重途径以及考察其边界条件，本文揭示了观察到的同事帮助行为的双刃剑效应，从而为帮助行为的人际影响提供了一个更加完整和准确的解释。本研究的模型图如下(图 1)：

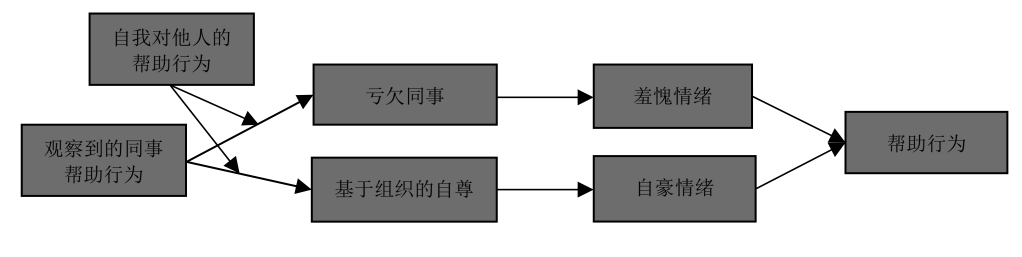


图 1 理论模型图

2 文献回顾与假设提出

2.1 帮助行为的影响研究

到目前为止，帮助行为的文献仍然主要聚焦于前因的研究。学者们关注了影响帮助行为的个人因素(e.g., Sawyer et al., 2022)和情境因素(e.g., He et al., 2021; Neubert et al., 2008; 毛江华 等, 2017)。在考察帮助行为可能产生的影响过程中，大部分的研究验证了帮助行为的积极效果。例如，Ehrhart 等人(2006)发现单位层面的帮助行为有助于提升军事单位的效能水平。Wilke 与 Lanzetta(1970)的研究验证了互惠原则，即他人先前给予的帮助行为会增加接收者后续的帮助行为。Bachrach 等人(2006)发现在团队的任务依赖性高的时候，帮助行为有助于提升团队的绩效表现。直到近年来，学者们开始探索帮助行为对施助者自身的潜在影响。例如，Gabriel 等人(2018)的研究表明当个体的预防性焦点高的时候，帮助他人可能会提高自我损耗水平，从而引发更多的政治性活动与更少的帮助活动。Duan 等人(2019)发现主动帮助他人可以提升施助者的意义感和工作幸福感。Lin 等人(2020)发现帮助他人增加了施助者

的心理意义感、心理安全感，但同时也增加了情绪耗竭的水平。综上可见，虽然现有文献对于帮助行为的后效研究进行了考察，但仍然缺乏从第三方的视角来研究他人的帮助行为对于观察者的影响。接下来，本文将具体阐述观察到的帮助行为与观察者的帮助行为之间关系的影响机制与边界条件。

2.2 同事帮助行为的积极路径

同伴的行为对于个体来说是一个关键的社会信息，对其有着直接且深远的作用(Cornelissen et al., 2017; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982)。根据社会比较理论(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)与同伴影响的文献(Chen et al., 2013; Chiaburu & Harrison, 2008; Westaby & Lowe, 2005)，观察到的同事帮助行为作为一种特定的社会信息会激发观察者的认知，包括对外和对内的感知。现有文献指出，认知在社会互动和比较过程中发挥着重要的解释作用，不仅涉及对他人的感知，还包括个体的自我评价(Festinger, 1954; Wert & Salovey, 2004; Wood, 1989)。

本文认为，观察到的同事帮助行为可能会让观察者产生亏欠同事的这种对外的感知。亏欠同事指的是个体认为自己有义务偿还他人的一种感知(Bock et al., 2016; Greenberg, 1980)。尽管帮助行为是角色外行为，但这一行为给他人提供了各种支持与协助，对于团队、组织整体的绩效和有效性有着积极的影响(Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2009)。因而，该行为往往被大多数人所推崇，被看作是一种基本的群体规范(Raver et al., 2012)。在工作场所中，同事帮助行为格外凸显了他们为团队及其成员们的额外付出与努力，如主动帮助他人处理棘手的工作问题、提供情感支持等。这一重要的社会信息会明显强化同事(而非自己)在帮助他人这方面的良好特征与表现。由此，当观察者目睹了同事帮助行为之后，他们在群体规范的影响下很可能感知到自己对同事们可能是亏欠的，认为自己也许应该向同事一样给予他人支持与关心，帮助他们实现福祉。需指出的是，亏欠感知取决于观察者目睹到的这个行为本身的价值。鉴于同事在帮助他人这一积极的方面做出了努力，该行为本身是被赋予价值的。因此，做出帮助行为的这些同事的善意会被凸显，而观察者作为团队中的一员往往就会对其他同事们产生一种亏欠感，并有动机做出回报(Blau, 1964; Greenberg, 1980)。

假设 1：观察到的同事帮助行为与亏欠同事呈正相关的关系。

根据社会比较理论，个体在工作场所中会进行平行的社会比较(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)。换句话说，观察者会将自身的表现(即自我对他人的帮助行为)与同事的表现(即观察到的同事帮助行为)进行比较。通过社会比较，观察者可能会感知到自己的帮助行为比同事的帮助行为更多或更少，从而进一步形成特定的认知感受。

具体而言，在目睹同事帮助行为的过程中，观察者会同时考虑自身在工作场所中帮助行为的水平，从而将自身的行为与同事的行为进行比较。如果观察者已经投入足够的努力帮助他人，即使同事的帮助行为水平较高，这也不会成为一个核心的信息凸显同事的优越性或强调观察者在帮助他人方面的不足。在此情况下，观察者亏欠同事的感知将被降低。与此同时，如果同事的帮助行为本身水平就较低，而观察者自身的帮助行为将会在更大程度上降低其亏欠的感知。这是因为在向下比较的过程中，观察者会更加感受到自己在帮助行为方面作出的贡献。相反，当观察者自我对他人的帮助行为较少时，目睹同事帮助行为将在更大程度上强调同事在帮助行为方面的优异表现。这种向上比较会促使观察者在更大程度上感知到自身亏欠同事。

假设 2：自我对他人的帮助行为调节了观察到的同事帮助行为与亏欠同事的关系，即当观察者的自我对他人帮助行为水平越高，观察到的同事帮助行为与亏欠同事的正向关系越弱，反之越强。

根据现有文献，羞愧情绪指的是一种典型的自我意识的情绪，它是从对特定事件的原因的认知评价中而产生(Tracy & Robins, 2004)。在大多数情况下，当人们感受到自身的表现不佳甚至较为恶劣时，往往会产生羞愧情绪(Bonner et al., 2017)，这是因为该情绪本质上是一种涉及消极自我评价的负面情绪(Niedenthal et al., 1994)。当人们在人际互动中感知到自身对他人的付出并不充分，甚至做了一些违反道德标准的行为时，他们便会对其自身感到羞愧(Leary, 2007)。先前研究已明确指出羞愧是社会比较过程中的重要情绪之一(Lim & Yang, 2015; Smith, 2000)。一般而言，当个体评估自己对负面的结果或事件要负责时，便会引发这种情绪(Tangney et al., 2007)。尤其是当个体发现自己在某方面没有表现得较好时，他们的羞愧情绪会被激发。亏欠同事的感知强调了观察者本应有义务去关心同事的福祉，而并未在这方面做得很好。这种没有遵守规范和完成责任的感知会影响一个人的声誉(Gilbert, 2007; Smith et al., 2002)，从而引发个体的一种担忧，即其他人会认为这个人本质上是“坏的”，不值得交往(Leary, 2007; Tangney et al., 2007)。由此，观察者很可能产生较强的羞愧情绪。现有研究已表明，当个体违反社会公认的规范、道德标准时，羞愧的情绪通常会产生(Rodriguez Mosquera et al., 2008; Solomon, 1993)。例如，当观察者认为自己亏欠同事时，他们可能感知到自己没有表现得非常出色，比如缺乏足够的努力或意愿。在工作情境中，这种没有尽全力的表现在很大程度上违反了人际规范，不符合组织的期望。因此，观察者会产生较强的羞愧情绪(Kim et al., 2020)。

假设 3：亏欠同事与羞愧情绪呈正相关的关系。

根据羞愧的情绪文献，当个体感受到羞愧的情绪后，他们往往对自身表现出不满意。在此情况下，人们更可能会努力去改善自我，从而避免后续的负面评价(Tangney, 1995; Wicker et al., 1983)。因此，个体的羞愧情绪会在很大程度上增加修正行为的动机，鼓励人们参与到补偿性的行为中(Tangney et al., 1996)。换句话说，人们更可能有动机去向他人展示出自己积极的一面(Gausel & Leach, 2011)，进而避免关系损失(Leary & Miller, 2000)。这主要是由于大多数的人在意对良好关系的维护，因而在面对羞愧情绪时，会通过弥补行为试图保护自己的声誉(Lickel et al., 2014)。例如，de Hooge 等人(2008)发现，当引起羞愧的事件是可修正的时候，羞愧情绪会导致更多的亲社会行为。在本研究中，观察者的帮助行为是最直接且相关的一种补偿性行为。因此，在感受到羞愧情绪之后，他们在工作中可以持续地投入精力去帮助其他同事解决问题。本质上，观察者进一步增加帮助行为是恢复和改善当前现状、弥补自己之前行为不足的重要途径。由此，结合上述观点与假设 1 和假设 3，本文提出一个中介假设：

假设 4：羞愧情绪与帮助行为呈正相关的关系。

假设 5：观察到的同事帮助行为对帮助行为的影响被亏欠同事、羞愧情绪中介。

2.3 同事帮助行为的消极路径

如前所述，社会比较理论(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)与同伴影响的文献(Chen et al., 2013; Chiaburu & Harrison, 2008; Westaby & Lowe, 2005)强调了来自于同事的特定信息会首先影响观察者的认知判断，其中自我认知和评估中最核心的一个方面便是个体的自尊感知(Wills, 1981)。除了对同事的亏欠感知外，本文认为同事帮助行为也可能会影响观察者产生对内的认知，即基于组织的自尊。基于组织的自尊是指个体相信自己在工作中有能力、有意义和有价值的程度(Pierce et al., 1989)。本文关注基于组织的自尊而非一般性的个体自尊，是因为前者更适合于组织环境(Pierce et al., 1993)，且在很大程度上受到组织中其他人的影响(Baumeister, 1999)。

我们认为同事帮助行为在一定程度上向观察者传递了重要的社会信息。由此，目睹同事向他人展示出帮助行为会促使观察者对自我产生一定认知和评价。鉴于观察到的同事帮助行为本质上展示了同事的能力、价值和亲社会性，员工可能在很大程度上感到同事的优秀，从而降低自身的基于组织的自尊水平。在此情况下，观察者自己的能力、价值与贡献并未得到凸显。当他们将这一特定的社会信息整合到自己的脑海中时，便会很容易产生对自我较低的认知评价，从而降低基于组织的自尊。例如，观察者目睹了同事在帮助行为上的努力和贡献后，可能会愈发认为同事而非自己具有强能力。这种对自身能力和贡献的认知会进一步纳入到自我概念中，从而降低他们对自我的评价(Pierce & Gardner, 2004)。先前研究也指出，个

体在工作中所经历的成功或失败影响他们基于组织的自尊水平(Pierce & Gardner, 2004)，任何不利于工作表现的情境都可能对个体自尊产生负面影响。然而，目睹同事帮助行为在很大程度上代表同事(而非自己)在此活动中的成功，从而降低他们基于组织的自尊。

假设 6：观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊呈负相关的关系。

如前所述，个体的认知反应来源于自身表现(即自我对他人的帮助行为)和他人(即观察到的同事帮助行为)的比较。因而，观察者自身对他人的帮助行为也将成为他们评估自尊的一个重要信息来源。通过社会比较，观察者可能会感知到自己的帮助行为比同事的帮助行为更多或更少，从而影响他们的基于组织的自尊水平。较高水平的自我对他人的帮助行为表明观察者很可能具备充足的能力和精力，并对组织做出了贡献(Dovidio et al., 2006)。在此情况下，同事帮助行为这一信号便不会成为一个核心信息展示同事的优越性。因此，观察者不太可能感受到低水平的基于组织的自尊。然而，如果观察到的同事帮助行为较低，那么这很可能导致一个向下比较，这会在更大程度上削弱同事帮助行为与基于组织的自尊的负向关系。

相反，当观察者在工作中给予了他人较少的帮助行为时，他们的能力、价值或贡献将难以被凸显。在此情况下，向上比较带来的结果便是观察者对自我的评估更加负面。也就是说，同事帮助行为在社会比较中会进一步强调观察者在此方面的欠缺。因此，观察者会感受到更低水平的基于组织的自尊。

假设 7：自我对他人的帮助行为调节了观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊的关系，即当观察者的自我对他人的帮助行为水平越高，观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊的负向关系越弱，反之越强。

个体基于组织的自尊这一认知会进一步激发特定的情绪体验。本研究认为基于组织的自尊会提升员工的自豪情绪。根据自豪情绪的文献，该情绪属于自我意识情绪(Tangney & Fischer, 1995)。自豪情绪的发生通常是由特定事件触发的，如个体某些行为的成功(Grandey et al., 2002; Tracy & Robins, 2007)。现有研究已指出当自我评估较高时，人们往往有优越感，产生自豪的情绪(Webster et al., 2003)。高基于组织的自尊反映了观察者认为自己是有能力的、有价值的和对组织有重要贡献的成员(Pierce et al., 1989)。这种认知会促使他们在日常工作中更可能成功地理解和控制他们的工作环境(Kim & Beehr, 2018; Loi et al., 2020; Zwingmann et al., 2016)，对成功的可能性更有信心。现有文献发现自豪情绪与这种个体可控的成就感有紧密关联。同时，基于组织的自尊为观察者提供了可延展性的能量(van den Heuvel et al., 2014)，有助于他们产生更多积极的心理资源(Lane et al., 2002)，促使他们利用所拥有的资源来应对和处理工作中的各种困难任务(Du et al., 2018; Pierce & Gardner, 2004)，

从而提升他们的自豪感。此外，高基于组织的自尊的员工往往对自己的能力有信心，并在工作经历中可以获得满足感。鉴于自豪情绪是基于特定的成就而产生，并伴随着真正的自我价值感(Tracy & Robins, 2007)，我们认为基于组织的自尊能使员工感受到较强的自豪情绪。

假设 8：基于组织的自尊呈与自豪情绪呈正相关的关系。

自豪情绪是一种积极的、与个体表现相关的情感(Tracy & Robins, 2007)。一般而言，自豪情绪会鼓励个体积极参与到符合社会标准与价值的行为之中(Michie, 2009)。因此，体会到自豪情绪的观察者会更加努力地善待他人，做出更多的帮助行为。尤其是现有研究强调了自豪情绪与个体道德表现具有紧密的联系(Hart & Matsuba, 2007)，如增加个体的亲社会行为(Hart & Matsuba, 2009)，提高对他人的尊重(Hart & Matsuba, 2007)。同时，自豪情绪可以告知观察者他们的良好人际行为将可能进一步提高他们在社会群体成员中的地位和接受度(Tracy & Robins, 2007)。由此，体验到自豪情绪的员工会在更大程度上做出帮助行为。此外，自豪情绪可以为观察者构建良好的心理、生理、智力和社会资源，并促使他们以更加开放、灵活的方式面对外部环境，从而有效地处理工作和解决问题(Fredrickson, 2013; Fredrickson & Branigan, 2005)。这将有助于观察者更好地参与到帮助他人的行为中。换句话说，自豪情绪使员工有更多的能力和意愿做出对他人有益的活动中，如帮助行为。结合上述观点与假设 6 和假设 8，我们进一步提出一个中介假设：

假设 9：自豪情绪与帮助行为呈正相关的关系。

假设 10：观察到的同事帮助行为对帮助行为的影响被基于组织的自尊、自豪情绪中介。

3 方法概述

首先，研究一收集了中国员工与领导的样本，通过问卷调查法对模型的直接和间接效应进行了检验。其次，为了进一步检验本模型，本文采取“实验-因果-链条”的设计(experimental-causal-chain; Spencer et al., 2005, p. 846)，收集了西方样本并开展了两个实验研究(研究二和研究三)，以期进一步提升研究的外部效度和内部效度。具体而言，研究二操纵了自变量和调节变量，测量前端中介变量；研究三操纵了前端中介变量，测量了后端中介变量、因变量。最后，研究四收集了西方样本，并采用实验法对全模型进行了考察。

4 研究一

4.1 样本与流程

本研究通过发放配对问卷的形式进行问卷调查，选取了中国南方的一家食品供应企业中的 266 名员工和 95 名直接领导者样本。员工们的日常工作主要负责食品的生产和装配。由

于他们在一线进行生产活动，日常互动和团队协作依赖程度比较高。此外，每个团队的工作活动集中在一个区域内，因而他们在每日的工作过程中可以看到其他团队成员的行为和活动。该企业的工作环境设置和团队工作特征保证了同事的帮助行为是可以被捕捉到的。

在正式调研开始之前，研究团队与企业的人力资源管理部门取得联系，并给原始样本进行编码。研究团队向参与者解释了研究的主要目的和流程，并承诺研究的匿名性和自愿性。调查研究共分为三个时间点，取自员工和领导的数据，以减少共同方法偏差的问题。在时间点一，员工对观察到的同事帮助行为进行评价；在时间点二，员工评估亏欠同事、基于组织的自尊；在时间点三，员工评估羞愧情绪、自豪情绪。鉴于团队的领导者通常是员工行为表现的评估，本文遵循先前众多研究的做法(He et al., 2021; Zhu & Akhtar, 2014)，邀请直接领导者来评估下属的帮助行为。将各个时点回收的问卷数据进行匹配后，最终有效样本为207(回收率为 77.82%)。在最终样本中，64.70%的员工为男性，平均年龄 29.79 岁(*SD* = 5.25)。60.30%及以上的员工获得大专及以上的学历。他们在本公司的平均工作年限为 1.47 年(*SD* = 1.08)。研究发现最终有效样本与非最终有效样本在性别[*t*(264) = -1.42, *n.s.*]、年龄[*t*(264) = -.66, *n.s.*]、学历[*t*(264) = 1.11, *n.s.*]、工作年限[*t*(264) = 1.00, *n.s.*]上无显著区别。

4.2 测量

本研究所使用的量表均来自西方，因而采用了翻译和回译的程序以保证语义的准确表达(Brislin, 1986)。所有量表的评价尺度从 1(非常不同意)到 5(非常同意)。本文采用 de Jong 等人(2007)的量表测量观察到的同事帮助行为，共 6 个题项。指导语是“我目睹了…”，示例项目如“同事们协助他人处理繁重的工作，即使这不是同事们工作的一部分”。该量表的信度为.97。本文采用 Bock 等人(2016)的量表测量亏欠同事，共 3 个题项。指导语是“对于其他同事们(即，除了您目睹到帮助了他人的同事们)，我会感到…”，示例项目如“我对同事们有负债感”。该量表的信度为.98。我们采用 Nezlek 和 Plesko(2001)的 4 个题项的量表测量基于组织的自尊。示例题项如“总的来说，我对自己很满意”。该量表的信度为.98。我们采用 Bonner 等人(2017)的 4 题项的量表测量羞愧情绪。示例题项如“我感到羞愧”。该量表的信度为.99。我们使用 Tracy 和 Robins(2007)所开发的 4 题项的真诚自豪量表来测量员工的自豪情绪。示例题项如“自豪的”和“有成就感的”。该量表的信度为.99。我们采用 de Jong 等人(2007)的帮助行为量表测量员工的帮助行为。示例项目如“该名员工协助他人处理繁重的工作，即使这不是他/她工作的一部分”。该量表的信度为.95。

4.3 描述性分析

本研究变量的均值、标准差以及相关系数，见表 1 所示。

表 1 研究一的描述性统计结果

	均值	标准差	1	2	3	4	5
1. 观察到的同事帮助行为	3.83	0.72					
2. 亏欠同事	2.65	1.10	.22**				
3. 基于组织的自尊	3.40	0.85	–.19**	–.34***			
4. 羞愧情绪	2.62	1.17	–.04	.47***	.03		
5. 自豪情绪	3.55	0.74	.24***	.08	.27***	.05	
6. 帮助行为	3.76	0.66	.07	–.05	.02	.16*	.17*

注：$N = 207$; $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$。

4.4 验证性因子分析

验证性因子的结果表明，假设模型(六因子模型)与数据间的拟合度良好($\chi^2(309) = 704.57$, $p < .001$, CFI = .91, TLI = .90, RMSEA = .08, SRMR = .03)，而其它可替代模型的拟合指数都显著变差(见表 2)。由此，本研究模型中的六个核心变量之间具有良好的区分效度。

表 2 研究一的验证性因子分析结果

模型	χ^2	*df*	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
六因子模型	704.57	309		.91	.90	.08	.03
五因子模型							
亏欠同事与基于组织的自尊并入一个因子	1527.85	314	823.28***(5)	.74	.70	.14	.12
羞愧情绪与自豪情绪并入一个因子	1714.19	314	1009.62***(5)	.69	.66	.15	.15
四因子模型							
亏欠同事与基于组织的自尊并入一个因子；羞愧情绪与自豪情绪并入一个因子	2431.88	318	1727.31***(9)	.54	.49	.18	.18
三因子模型							
亏欠同事、基于组织的自尊、羞愧情绪与自豪情绪并入一个因子	3264.53	321	2559.96***(12)	.36	.30	.21	.21
二因子模型							
观察到的同事帮助行为、亏欠同事、基于组织的自尊、羞愧情绪与自豪情绪并入一个因子	3695.72	323	2991.15***(14)	.26	.20	.23	.24
单因子模型							
所有变量并入一个因子	4214.75	324	3510.18***(15)	.15	.08	.24	.28

注：$N = 207$; $^{***}p < .001$。

4.5 假设检验

由于本研究数据具有嵌套性质，我们在 Mplus 8.0 软件(Muthén & Muthén, 1998–2018)中采用“TYPE=COMPLEX”。这种方法可以解释错误估计的标准误差，控制可能的群体层面的混淆效应，并且采用了简约的策略，在解决嵌套问题的同时释放自由度。在检验假设之前，我们对预测变量(观察到的同事帮助行为)进行了总均值中心化处理(Hofmann & Gavin, 1998)。如表 3 所示，结果表明，观察到的同事帮助行为与亏欠同事显著正相关($B = .34$, $SE = .13$, $p = .008$)，亏欠同事与羞愧情绪显著正相关($B = .53$, $SE = .09$, $p < .001$)。羞愧情绪与观察者的帮助行为显著正相关($B = .15$, $SE = .03$, $p < .001$)。由此，假设 1、3 与 4 得到支持。同

时，观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊显著负相关(B = –.23, SE = .10, p = .019)，基于组织的自尊与自豪情绪显著正相关(B = .28, SE = .10, p = .003)。自豪情绪与观察者的帮助行为显著正相关(B = .16, SE = . 07, p = .018)。由此，假设 6、8 与 9 得到支持。

为检验中介效应，我们使用蒙特卡洛模拟(Preacher et al., 2010)的方式(20,000 重复抽样)来预估中介作用在 95%置信区间上的显著性。与假设 5 一致，结果表明亏欠同事、羞愧情绪在观察到的同事帮助行为和帮助行为关系间的中介作用为.03，在 95%的置信区间上显著[.0063, .0549]。与假设 10 一致，基于组织的自尊、自豪情绪在观察到的同事帮助行为和帮助行为关系间的中介作用为–.01，在 95%的置信区间上显著[–.0223, –.0003]。[1]

表 3 研究一的路径分析结果

	亏欠同事	基于组织的自尊	羞愧情绪	自豪情绪	帮助行为
观察到的同事帮助行为	.34** (.13)	–.23* (.10)	–.24* (.10)	.31*** (.08)	.06 (.06)
亏欠同事			.53*** (.09)		–.14** (.05)
基于组织的自尊				.28** (.10)	–.08 (.05)
羞愧情绪					.15*** (.03)
自豪情绪					.16* (.07)
伪 R 方	4.96%	3.79%	24.17%	15.99%	8.43%

注：N = 207; 括号中的数值为标准误; *p < .05，**p < .01, ***p < .001。

4.6 补充性分析

为了排除其它可替代的解释，本研究进行了补充性分析。在时间点三，员工评估了积极情绪和消极情绪。本研究所采用的是 Thompson(2007)的量表。积极情绪量表的信度为.99，消极情绪量表的信度为.99。在控制了积极情绪和消极情绪后，本研究仍然得到了完全一致的结论。由此，补充性分析的结果在一定程度上加强了本研究结论的稳健性。虽然研究一对模型的核心部分进行了验证，但尚未对调节效应进行检验，且无法得到严谨的因果推论。因此，本研究进一步实施了两个实验研究(研究二和研究三)来检验本模型。

5 研究二

5.1 样本与流程

本研究通过 Prolific 平台进行了一项实验研究。初始样本来自美国的 350 位工作者。剔除了不满足本研究要求(全职、年满 18 岁)的参与者之后，有效样本为 325 个。本研究采取 2

[1] 本研究还通过分步骤的方式对链式中介效应进行了检验。数据表明观察到的同事帮助行为—亏欠同事—羞愧情绪中介作用系数是.18，在 95%的置信区间上显著[.0498, .3291]。观察到的同事帮助行为—基于组织的自尊—自豪情绪中介作用系数是–.06，在 95%的置信区间上显著[–.1275, –.0139]。同时，亏欠同事—羞愧情绪—帮助行为中介作用系数是.08，在 95%的置信区间上显著[.0376, .1286]。基于组织的自尊—自豪情绪—帮助行为中介作用系数是.05，在 95%的置信区间上显著[.0052, .0972]。因而，数据支持了链式中介效应。

× 2 组间因素设计。首先，参与者被随机分配到高或低观察到的同事帮助行为组别中，阅读不同的情景材料。然后，被随机分配到高或低自我对他人的帮助行为组别中，阅读不同的情景材料。[2]参与者评估亏欠同事、基于组织的自尊，及人口统计学信息。他们也评估了观察到的同事帮助行为、自我对他人的帮助行为从而进行操纵检验。在最终样本中，64.90%的员工为男性且 76%为白色人种，平均年龄 41.26 岁。65.90%及以上的员工获得本科及以上的学历。他们在当前公司的平均工作年限为 8.04 年(SD = 7.26)，自第一份工作起的年限为 19.81 年(SD = 12.27)。他们工作的行业主要涉及医疗和社会援助、信息、零售业、金融与保险等。

5.2 测量

本研究采用研究一的量表测量了亏欠同事量表的信度为.96，并采用 Pierce 等人(1989)的量表测量基于组织的自尊，其信度为.95。

5.3 操纵检验

如研究一，本研究采用 de Jong 等人(2007)的帮助行为量表测量了观察到的同事帮助行为、员工自我对他人的帮助行为作为操纵检验。观察到的同事帮助行为量表的信度为.99，自我对他人的帮助行为量表的信度为.99。通过独立样本 t 检验发现，高观察到的同事帮助行为组别在观察到的同事帮助行为上的得分(N = 163, M = 4.47, SD = .61)显著高于低观察到的同事帮助行为组别的得分(N = 162, M = 1.62, SD = 1.02), $t(323) = –30.63$, $p < .001$。同时，高自我对他人的帮助行为组别在自我对他人的帮助行为上的得分(N = 161, M = 4.55, SD = .61)显著高于低自我对他人的帮助行为组别的得分(N = 164, M = 1.64, SD = 1.01), $t(323) = –31.21$, $p < .001$。由此，观察到的同事帮助行为与自我对他人的帮助行为的操纵成功。

5.4 假设检验

高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.89, SD = 1.15)显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 2.02, SD = 1.00), $t(323) = –7.25$, $p < .001$。高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊(M = 3.71, SD = 1.01)显著低于低观察到的同事帮助行为组别(M = 3.94, SD = .85), $t(323) = 2.22$, $p = .027$。由此，假设 1 与 6 得到支持。研究结果显示，观察者的自我对他人的帮助行为组别对同事帮助行为组别和亏欠同事的关系起到了显著的调节作用(B ＝ –.50, $p = .038$)。如图 2 所示，对于低自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.86, SD = 1.24)显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 1.71, SD = .79), $F(1, 162) = 46.47$, $p < .001$, *Cohen's d* = 1.11；对于高自我对他人的帮助行为组别，尽管高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.92, SD = 1.02)

[2] 所有实验干预材料见如下链接：https://osf.io/th2yn/?view_only=609462df353b4951999027bdc7e4212c

显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 2.27, SD = 1.07), F(1, 159) = 15.47, p < .001, *Cohen' s d* = .62，但是二者之间的差异比低自我对他人的帮助行为组别中的差异明显更小。因此，假设 2 得到了支持。观察者的自我对他人的帮助行为组别对观察到的同事帮助行为组别和基于组织的自尊的关系起到了显著的调节作用(B = .43, p = .018)。如图 3 所示，对于高自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊水平(M = 4.35, SD = .63)与低观察到的同事帮助行为组别(M = 4.25, SD = .67)无显著差异, F(1, 159) = 1.11, p = .293, *Cohen's d* = .15；对于低自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊水平(M = 3.23, SD = .96)显著低于低观察到的同事帮助行为组别(M = 3.55, SD = .89), F(1, 162) = 4.76, p = .031, *Cohen's d* = .35。因此，假设 7 得到了支持。

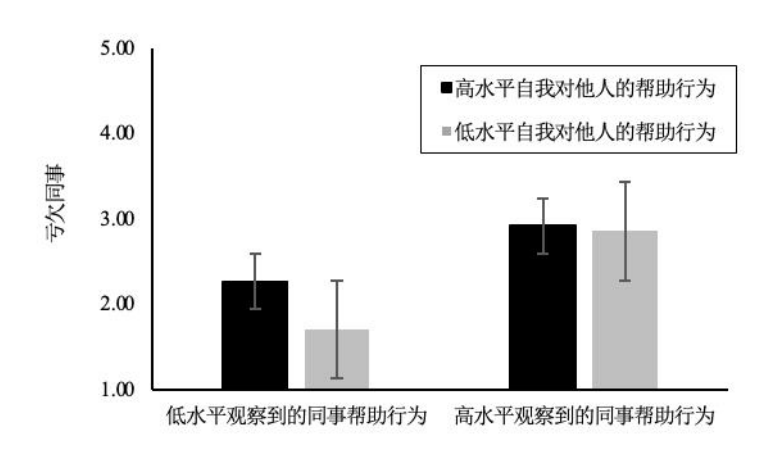


图 2 研究二的自我对他人的帮助行为调节观察到的同事帮助行为与亏欠同事的关系

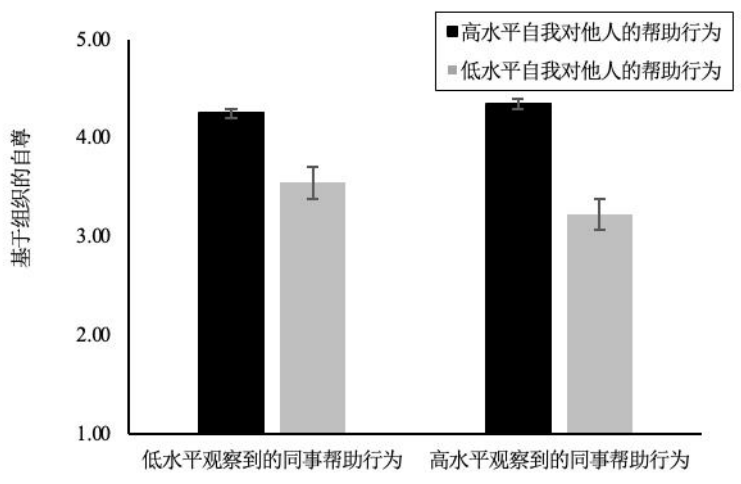


图 3 研究二的自我对他人的帮助行为调节观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊的关系

6 研究三

6.1 样本与流程

本研究通过 Prolific 平台进行实验研究。初始样本来自美国的 350 位工作者。剔除了不

满足本研究要求的参与者之后，有效样本为 323 个。本研究采取组内因素设计。参与者被随机分配到高或低亏欠同事组别中，根据要求回忆不同的情形并写下来。参与者也被随机分配到高或低基于组织的自尊组别中，根据要求回忆不同的情形并写下来。干预材料见上述链接。亏欠同事与基于组织的自尊的干预顺序随机，以去除顺序效应。在完成亏欠同事、基于组织的自尊的干预后，参与者均被要求评估羞愧、自豪以及帮助行为任务。最后，参与者填写人口统计学信息，并评估了亏欠同事、基于组织的自尊从而进行操纵检验。在最终样本中，61.90%的员工为男性且 75.90%为白色人种，平均年龄 40.87 岁。69.70%及以上的员工获得本科及以上的学历。他们在当前公司的平均工作年限为 7.82 年(SD = 6.99)，自第一份工作起的年限为 19.12 年(SD = 11.99)。他们工作的行业主要涉及信息、医疗和社会援助、教育服务、金融与保险等。

6.2 测量

本研究采用研究一的量表来测量情绪。亏欠同事干预后的羞愧情绪和自豪情绪量表的信度分别为.93 和.96，基于组织的自尊干预后的羞愧情绪和自豪情绪量表的信度分别为.96 和.98。本研究为了避免自我评估问卷的偏差，借鉴先前文献的做法(e.g., Dickert et al., 2011; Teng et al., 2018)，即通过设定帮助行为任务来测量帮助行为。具体而言，我们告知参与者“请想象你的同事遇到了困难的任务或问题。如果你想帮助你的同事，请写下你会做些什么来帮助他们。如果不想，请转到下一页。”研究者将那些提供了帮助的回答为 1，将没有提供帮助的回答编码为 0。

6.3 操纵检验

同研究二，本研究采用相同的量表测量亏欠同事、基于组织的自尊。亏欠同事量表的信度为.96，基于组织的自尊量表的信度为.94。通过独立样本 t 检验发现，高亏欠同事组别在亏欠同事上的得分(N = 160, M = 3.98, SD = .80)显著高于低亏欠同事组别的得分(N = 163, M = 1.88, SD = .98), $t(321) = –21.12$, $p < .001$。同时，高基于组织的自尊组别在基于组织的自尊上的得分(N = 156, M = 4.18, SD = .73)显著高于低基于组织的自尊组别的得分(N = 167, M = 3.76, SD = .92), $t(321) = –4.53$, $p < .001$。由此，亏欠同事与基于组织的自尊的操纵成功。

6.4 假设检验

数据结果表明，高亏欠同事组别中的羞愧情绪水平(M = 1.70, SD = .82)显著高于低亏欠同事组别(M = 1.48, SD = .73), $t(321) = –2.53$, $p = .012$。同时，高亏欠同事组别(M = 3.59, SD = .89)与低亏欠同事组别(M = 3.66, SD = .96)在自豪情绪水平上无显著差异 $t(321) = .68$, *n.s.*。由此，假设 3 得到支持。逻辑回归分析结果表明，控制了亏欠同事组别后，羞愧情绪与帮助

行为呈正相关的关系($B = .54, p = .036$)。假设 4 得到支持。高基于组织的自尊组别中的自豪情绪水平($M = 4.10, SD = .74$)显著高于低基于组织的自尊组别($M = 2.99, SD = 1.21$), $t(321) = –9.86, p < .001$。同时，高基于组织的自尊组别($M = 1.94, SD = 1.34$)与低基于组织的自尊组别($M = 2.17, SD = 1.08$)在羞愧情绪水平上无显著差异 $t(321) = 1.66$, *n.s.*。由此，假设 8 得到支持。逻辑回归分析结果表明，控制了基于组织的自尊组别后，自豪情绪与帮助行为呈正相关的关系($B = .25, p = .032$)。假设 9 得到支持。

7 研究四

7.1 样本与流程

本研究通过 Prolific 平台进行了另一项实验研究。初始样本来自美国的 400 位工作者。剔除了不满足本研究要求的参与者之后，有效样本为 396 个。本研究采取 2 × 2 组间因素设计。首先，同研究二，参与者被随机分配到高或低观察到的同事帮助行为组别中，阅读不同的情景材料。然后，被随机分配到高或低自我对他人的帮助行为组别中，阅读不同的情景材料。参与者被要求评估亏欠同事、基于组织的自尊、羞愧情绪、自豪情绪、帮助行为任务以及人口统计学信息。他们也评估了观察到的同事帮助行为、自我对他人的帮助行为从而进行操纵检验。在最终样本中，46.50%的员工为男性且 71.70%为白色人种，平均年龄 42.63 岁($SD = 11.97$)。67.40%及以上的员工获得本科及以上的学历。他们在当前公司的平均工作年限为 7.87 年($SD = 7.05$)，自第一份工作起的年限为 20.99 年($SD = 11.82$)。他们工作的行业主要涉及医疗和社会援助、教育服务、零售业等。

7.2 测量

本研究采用研究二和研究三的量表测量了亏欠同事(信度为.97)、基于组织的自尊(信度为.96)、羞愧情绪(信度为.97)、自豪情绪(信度为.98)。同研究三，我们通过设定帮助行为任务来测量帮助行为。

7.3 操纵检验

如研究一，本研究采用 de Jong 等人(2007)的帮助行为量表测量了观察到的同事帮助行为、员工自我对他人的帮助行为作为操纵检验。观察到的同事帮助行为量表的信度为.99，自我对他人的帮助行为量表的信度为.99。通过独立样本 t 检验发现，高观察到的同事帮助行为组别在观察到的同事帮助行为上的得分($N = 199, M = 4.39, SD = .62$)显著高于低观察到的同事帮助行为组别的得分($N = 197, M = 1.36, SD = .71$), $t(394) = –45.28, p < .001$。同时，高自我对他人的帮助行为组别在自我对他人的帮助行为上的得分($N = 195, M = 4.59, SD = .54$)显

著高于低自我对他人的帮助行为组别的得分(N = 201, M = 1.46, SD = .82), t(394) = –44.49, p < .001。由此，观察到的同事帮助行为与自我对他人的帮助行为的操纵成功。

7.4 假设检验

高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.80, SD = 1.27)显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 2.06, SD = 1.08), t(394) = –6.21, p < .001。高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊(M = 3.74, SD = 1.02)显著低于低观察到的同事帮助行为组别(M = 3.95, SD = .86), t(394) = 2.18, p = .030。假设 1 与 6 得到支持。同时，控制了观察到的同事帮助行为组别后，亏欠同事与羞愧情绪(B ＝ .33, p < .001)显著正相关；控制了观察到的同事帮助行为组别、亏欠同事后，逻辑回归结果表明羞愧情绪与帮助行为(B ＝ .25, p = .019)显著正相关。控制了观察到的同事帮助行为组别后，基于组织的自尊与自豪情绪(B ＝ .49, p < .001)显著正相关；控制了观察到的同事帮助行为组别、基于组织的自尊后，自豪情绪与帮助行为(B ＝ .44, p < .001)显著正相关。假设 3、4、8、9 得到支持。

研究结果显示，观察者的自我对他人的帮助行为组别对同事帮助行为组别和亏欠同事的关系起到了显著的调节作用(B ＝ –.50, p = .036)。如图 4 所示，对于低自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.89, SD = 1.43)显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 1.91, SD = 1.11), F(1, 199) = 28.93, p < .001, *Cohen's d* = .77；对于高自我对他人的帮助行为组别，尽管高观察到的同事帮助行为组别中的亏欠同事水平(M = 2.69, SD = 1.04)显著高于低观察到的同事帮助行为组别(M = 2.21, SD = 1.03), F(1, 193) = 10.68, p = .001, *Cohen′s d* = .46，但是二者之间的差异比低自我对他人的帮助行为组别中的差异明显更小。因此，假设 2 得到了支持。观察者的自我对他人的帮助行为组别对观察到的同事帮助行为组别和基于组织的自尊的关系起到了显著的调节作用(B ＝ .40, p = .026)。如图 5 所示，对于高自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊水平(M = 4.18, SD = .89)与低观察到的同事帮助行为组别(M = 4.15, SD = .85)无显著差异, F(1, 193) = .07, p = .792, *Cohen's d* = .03；对于低自我对他人的帮助行为组别，高观察到的同事帮助行为组别中的基于组织的自尊水平(M = 3.36, SD = .98)显著低于低观察到的同事帮助行为组别(M = 3.73, SD = .82), F(1, 199) = 8.17, p = .005, *Cohen's d* = .41。因此，假设 7 得到了支持。亏欠同事、羞愧情绪在观察到的同事帮助行为和帮助行为关系间的中介作用系数是.06，在 95%的置信区间上显著[.0147, .1373]。基于组织的自尊、自豪情绪在观察到的同事帮助行为和帮助行为关系间的中介作用系数是–.05，在 95%的置信区间上显著[–.1133, –.0084]。由此，假设 5 和假设 10 得到支持。

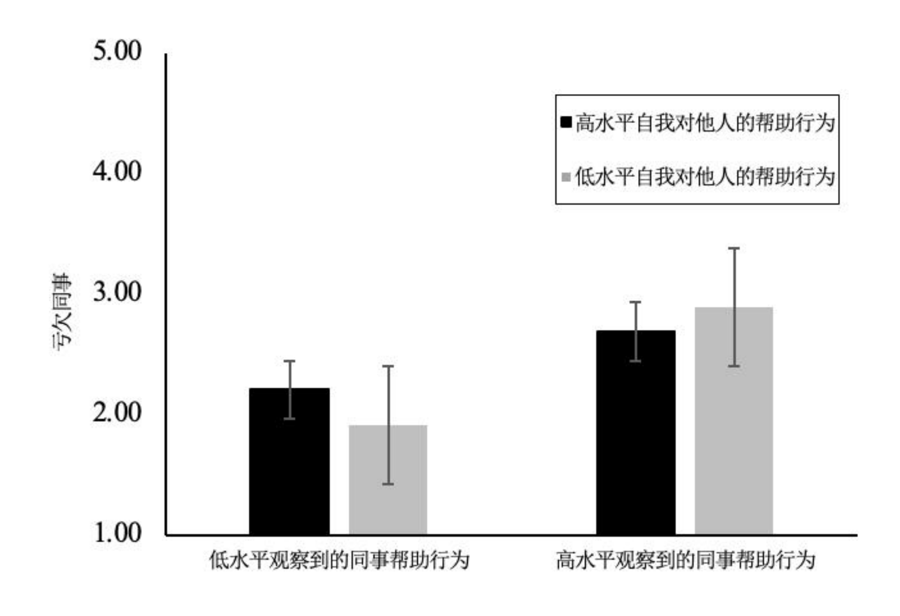


图 4 研究四的自我对他人的帮助行为调节观察到的同事帮助行为与亏欠同事的关系

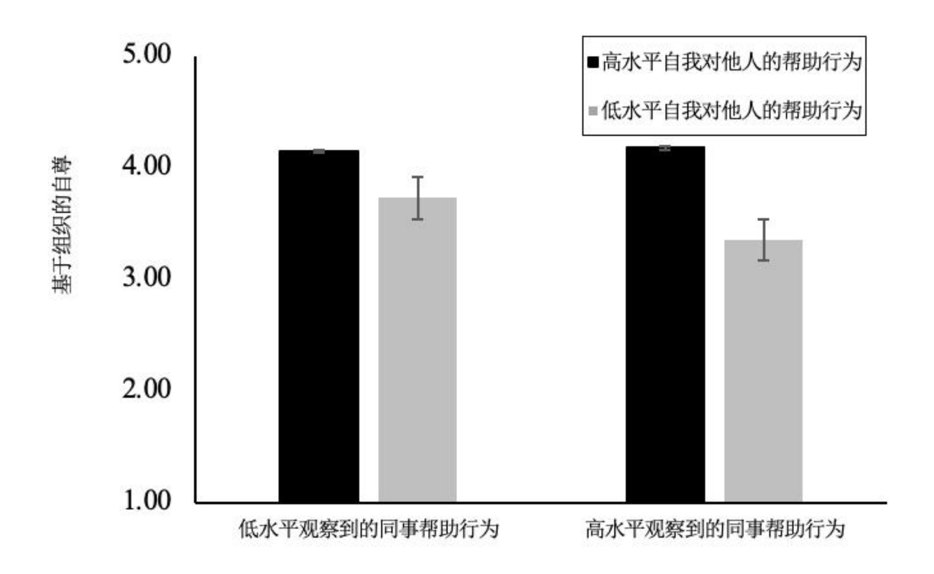


图 5 研究四的自我对他人的帮助行为调节观察到的同事帮助行为与基于组织的自尊的关系

7.5 补充性分析

为了进一步验证本研究所提出的中介机制的合理性，我们考察了其他可替代的机制，即敬佩同事—羞愧以及感知到的同事助人的努力程度—对同事生气情绪。本研究采用 Algoe 和 Haidt(2009)的量表测量敬佩同事，信度为.95；采用 McClean 和 Collins(2011)的量表测量感知到的同事助人的努力程度，信度为.99；采用 Van Kleef 等人(2006)的量表对同事生气情绪，信度为.97。数据并未支持这些可替代机制。具体而言，敬佩同事与羞愧的关系不显著($B = -.10, p = .159$)，感知到的同事助人的努力程度与对同事生气情绪的关系不显著($B = -.08, p = .100$)。因而，我们认为本研究所提出的中介机制具有一定的稳健性。

8 讨论

通过一个实地问卷调查研究与三个实验研究，本文验证了观察到的同事帮助行为对员工帮助行为具有双刃剑的效应。具体而言，当目睹了同事帮助行为后，员工可能会产生较高的亏欠同事的感知，从而正向影响员工的羞愧情绪，增加他们帮助行为；同时，观察到的同事帮助行为会通过影响员工感知到的基于组织的自尊进而降低员工的自豪情绪，从而减少帮助行为。此外，本研究发现观察者自我对他人的帮助行为起到了重要的调节作用。当自我对他人的帮助行为的水平较高时，观察到的同事帮助行为对于亏欠同事的正向影响会更弱，反之更强；同时，观察到的同事帮助行为对基于组织的自尊的负向影响会更弱，反之更强。

8.1 理论贡献

本研究对于帮助行为文献具有三个主要的理论贡献。首先，本研究通过引入第三方的视角对帮助行为现象进行了更深入的考察，为现有的帮助行为研究提供了新的研究思路。到目前为止，有关帮助行为的研究仍然从给予帮助的主体或接受帮助的主体出发，考察工作场所中帮助行为的前因或后效(Gabriel et al., 2018; He et al., 2021; Lin et al., 2020; Neubert et al., 2008; Sawyer et al., 2022; 毛江华 等, 2017)。然而，有关观察者对于帮助行为的反应鲜有考察。需指出，现有研究已经明确强调了第三方群体在理解人际行为上的重要性(O’Reilly & Aquino, 2011; Skarlicki & Kulik, 2004)，但是我们对于第三方在此方面的确切作用知之甚少。与以往研究不同的是，本研究关注的是观察者对于观察到的同事帮助行为的心理和行为反应，并发现观察到的同事帮助行为对于观察者的帮助行为有积极的影响也有消极的影响。总体而言，本研究将传统的研究视角转移到了工作场所中帮助行为过程中的观察者身上，拓展了帮助行为的逻辑关系网络，并为我们理解帮助行为提供了新的视角。

其次，本研究同时考虑观察到的同事帮助行为的积极和消极途径，并将二者整合到了一个理论模型中，从而清晰阐释了观察到的同事帮助行为对于观察者而言为何是一把双刃剑。本研究结果表明，一方面，观察到的同事帮助行为可能会增加观察者亏欠同事的认知、羞愧情绪，进而做出更多的帮助行为作为弥补；另一方面，观察到的同事帮助行为也可能会降低观察者对自我的积极认知、自豪情绪，进而做出更少的帮助行为。通过同时探索观察到的同事帮助行为与观察者远端行为之间的两种截然不同的心理路径，本研究提供了一个更加完整的画面来捕捉观察者目睹了同事帮助行为后的心理机制。这一方面的探索有助于促进帮助行为文献中第三方视角的研究，并系统展示了双刃剑发生的作用路径。此外，本研究还进一步拓展了社会比较理论在帮助行为文献中的应用，研究结论也验证了其理论中的核心观点。

最后，本研究采用社会比较理论(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)，通过关注观察者自我对他人的帮助行为这一边界条件，清楚解释了观察者何时更可能对观察到的同事帮助行为做出积极的或消极的反应。换句话说，本研究强调了并非所有的第三方主体对于观察到的同事帮助行为都会同时产生积极的或消极的人际反应。相反，这在很大程度上取决于观察者的自我对他人的帮助行为。人们通常会将自己的初始帮助行为与同事的帮助行为进行社会比较，进而调整自身的心理和行为反应。本研究的结论也证实了当观察者自身对他人的帮助行为水平较高时，目睹同事帮助行为与亏欠同事的正向关系越弱，进而削弱了帮助行为的可能性；而目睹同事帮助行为与基于组织的自尊的负向关系越弱，进而增加了帮助行为的可能性。可见，对于边界条件的深入考察有助于我们更全面、准确地了解第三方群体对于观察到的同事帮助行为的反应。通过考察观察者比较自己的帮助行为和观察到的同事帮助行为，本研究也进一步为社会比较理论的观点提供了实证证据。

8.2 实践意义

本研究具有重要的实践意义。第一，考虑到观察到的同事帮助行为的双刃剑影响效果，组织可以通过制定一些培训和社会化的人力资源管理项目来灌输帮助他人的重要意义，尽可能鼓励员工积极地帮助他人，从而营造出友善的人际互动。但更重要的是，组织要有意识地帮助那些目睹了同事帮助行为后可能产生不良反应的员工。例如，组织可以告知他们帮助他人的重要性；鼓励这些员工对自我形成积极的评价和认知；通过人力资源管理实践改善他们情绪等。

第二，鉴于观察者自我对他人的帮助行为发挥着重要的调节作用，本研究建议组织应该努力营造出一种乐于助人的组织文化，从而提升员工们持续的帮助水平。例如，即使员工在之前给予帮助的程度较低，但是受到组织文化的强烈影响，他们也会改善帮助行为表现。另一方面，尤其是针对观察到的同事帮助行为导致员工的低自尊水平和低自豪情绪的现象，组织需要长期呼吁员工积极参与到帮助他人的行动中。

第三，考虑到亏欠同事对羞愧情绪、帮助行为的影响，组织及领导者应该认识到如果员工不愿意帮助他人，他们应该主动与这些员工沟通，并强调乐于助人的意义。同时，鉴于基于组织的自尊对自豪情绪、帮助行为的影响，组织可以通过引入一些定期的培训课程，旨在提升员工对自我的积极评估，从而产生更加令人满意的人际行为。

第四，组织和领导者应在日常的沟通过程中注意员工的情绪体验，一旦发现不良情绪，应积极有效地加以疏导。同时，组织也可以考虑在培训环节中引入有关情绪调节的课程，从而促使员工可以避免受到不良情绪的影响，而更有效地调整自身情绪，带来更多的帮助行为。

8.3 研究局限与展望

虽然本文具有一定的理论意义和现实意义，但是仍然存在一些不足。本研究在研究设计方面具有局限性。首先，多研究方法(问卷调查法、实验法)的结合为本研究提供了较为严谨的研究结论，但是实验研究中的数据均为自评。这可能在一定程度上会导致共同方法偏差的问题。未来研究可以考虑使用他评或客观数据来源测量帮助行为。

其次，本研究虽然通过三个实验研究提供了更具有因果性的推论，但是基于情境的操纵或基于回忆的操纵存在一定局限。未来研究可以采用更严谨的方式来进行操纵。例如，学者可以通过实验室实验或实地实验真实操纵参与者目睹到的同事帮助行为。此外，本研究聚焦于个体层面中帮助行为的人际影响，但是这一现象也会整体上影响团队成员们的整体互动情况。未来研究可以进一步考察目睹同事帮助行为对于团队的过程、结果会产生哪些重要的影响。另外，本研究通过考察自我对他人的帮助行为、观察到的同事帮助行为的交互作用来捕捉社会比较后对于观察者的影响，然而未来研究也可以直接通过考察相对差值进一步检验本模型。

再次，本研究基于社会比较理论和同伴影响的文献提出了相应的心理机制，并且研究一和研究四已经排除了一些可替代的机制。然而，其它潜在的中介机制仍然可能存在。例如，当目睹了同事做出帮助行为后，员工可能会对那些接受了帮助的人产生嫉妒之情，从而影响后续的人际互动行为；通过目睹同事的帮助行为，员工也可能会对自身的能力、责任产生一定的感知，从而影响他们的帮助行为。因此，未来研究可以继续探讨目睹同事帮助行为的其它重要的作用机制。虽然本研究采用社会比较理论，未来学者可以从其它理论视角对本模型进行解释和检验。在匹配的视角下，学者可以考察观察到的同事帮助行为与自我对他人的帮助行为的匹配情况。例如，高高和低低的情况会比高低、低高的情况带来更积极还是更消极的心理作用，从而对观察者的帮助行为产生影响。

最后，其它的边界条件也值得进一步的探讨。本文根据社会比较理论(Festinger, 1954; Helgeson & Mickelson, 1995)关注的是观察者自我对他人的帮助行为的调节作用，但是同事对观察者的帮助水平也可能发挥着重要的调节作用。同时，观察者的个性特质(如自恋、道德认同)或团队的氛围(如竞争氛围)也可能影响观察者对观察到的同事帮助行为的反应。我们鼓励未来研究考察其它有关的边界条件，从而更全面、准确地展示目睹同事帮助行为的影响。此外，虽然本研究收集了来自东方和西方的样本，在很大程度上加强了研究结论的外部效度，但是本研究仍然无法囊括所有的工种、行业、国家和文化。因此，我们鼓励学者进一步收集不同背景的样本，进而考察本研究结论的适用性。例如，文化因素仍然可能是一个边界条件

影响着本模型中的部分假设关系。在集体主义社会，员工可能会观察他人的帮助行为，从而进行比较；在个体主义社会，员工更多关注个体自身行为，也许不会太去比较他人的帮助行为。未来研究可以进一步考察文化因素在本模型中的潜在影响。

参考文献

Algoe, S. B., & Haidt, J. (2009). Witnessing excellence in action: The ‘other-praising’ emotions of elevation, gratitude, and admiration. *The Journal of Positive Psychology, 4*(2), 105–127.

Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1396–1405.

Baumeister, R. F. (1999). Self-concept, self-esteem, and identity. In V. J. Derlega, B. A. Winstead, & W. H. Jones (Eds.), *Nelson-Hall series in psychology. Personality: Contemporary theory and research* (p. 339–375). Nelson-Hall Publishers.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Bock, D. E., Folse, J. A. G., & Black, W. C. (2016). When frontline employee behavior backfires. *Journal of Service Research, 19*(3), 322–336.

Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Quade, M. J. (2017). Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: The exacerbating role of supervisor bottom-line mentality. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1203–1221.

Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137–164). Sage.

Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2006). Social comparison orientation: A new perspective on those who do and those who don’t compare with others. In S. Guimond, (Ed.), *Social comparison and social psychology: Understanding cognition, intergroup relations and culture* (pp. 15–32). Cambridge: Cambridge University Press.

Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science, 24*(6), 1618–1639.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082–1103.

Cornelissen, T., Dustmann, C., & Schö nberg, U. (2017). Peer effects in the workplace. *The American Economic Review, 107*(2), 425–456.

Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 47*, 101–113.

de Hooge, I. E., Breugelmans, S. M., & Zeelenberg, M. (2008). Not so ugly after all: When shame acts as a commitment device. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(4), 933–943.

de Jong, S. B., Van der Vegt, G. S., & Molleman, E. (2007). The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1625–1637.

Dickert, S., Sagara, N., & Slovic, P. (2011). Affective motivations to help others: A two - stage model of donation decisions. *Journal of Behavioral Decision Making, 24*(4), 361–376.

Dovidio J. F., Piliavin J. A., Schroeder D. A., Penner L. A. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Du, D., Derks, D., Bakker, A. B., & Lu, C. (2018). Does homesickness undermine the potential of job resources? A perspective from the work-home resources model. *Journal of Organizational Behavior, 39*(1), 96–112.

Duan, J., Wong, M., & Yue, Y. (2019). Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being. *Career Development International, 24*(1), 18–36.

Dunning, D. (2000). Social judgment as implicit social comparison. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 353–378). New York, NY: Kluwer/Plenum.

Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance, 19*(2), 159–173.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140.

Fredrickson, B. L. (2013). *Love 2.0: How our supreme emotion affects everything we feel, think, do, and become.* New York: Hudson Street.

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). *Positive emotion.* New York: The Guilford Press.

Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology*, *71*(1), 85–107.

Gausel, N., & Leach, C. W. (2011). Concern for self‐image and social image in the management of moral failure: Rethinking shame. *European Journal of Social Psychology, 41*(4), 468–478.

Gilbert, P. (2007). The evolution of shame as a marker for relationship security: A biopsychosocial approach. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (pp. 283–309). New York, NY: Guilford Press.

Grandey, A. A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: Diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, *26*, 31–55.

Greenberg, M. S. (1980). A theory of indebtedness. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 3–26). New York: Plenum Press.

Hart, D., & Matsuba, M.K. (2007). The development of pride in moral life. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The selfconscious emotions: Theory and research* (pp. 114–133). New York: Guilford.

Hart, D., & Matsuba, K. (2009). Urban neighborhoods as contexts for moral identity development. In D. Narvaez & D. K. Lapsley (Eds.), *Moral personality, identity and character: Explorations in moral psychology* (pp. 214–231).

He, W., Li, S. L., Feng, J., Zhang, G., & Sturman, M. C. (2021). When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of Management Journal, 64*(1), 293–326.

Helgeson, V. S., & Mickelson, K. D. (1995). Motives for social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(11), 1200–1209.

Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, *24*(5), 623–641.

Jin, Y. H., Shui R, R., & Xie J. P. (2021). A multi-level integrated model of helping behavior in teams. *Advances in Psychological Science, 29*(1), 167–177.

[金杨华, 施荣荣, 谢江佩. (2021). 团队中帮助行为的多水平整合模型. *心理科学进展, 29*(1), 167–177.]

Kim, J. K., Holtz, B. C., & Hu, B. (2020). Rising above: Investigating employee exemplification as a response to the experience of shame induced by abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(4), 861–886.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(4), 385–398.

Lane, A. M., Jones, L., & Stevens, M. J. (2002). Coping with failure: The effects of self-esteem and coping on changes in self-efficacy. *Journal of Sport Behavior, 25*(4), 331–345.

Leary, M. R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology, 58*, 317–344.

Leary, M. R., & Miller, R. S. (2000). Self-presentational perspectives on personal relationships. In W. Ickes & S. Duck (Eds.), *The social psychology of personal relationships* (pp. 129–154). New York, NY: Wiley.

Lickel, B., Kushlev, K., Savalei, V., Matta, S., & Schmader, T. (2014). Shame and the motivation to change the self. *Emotion, 14*(6), 1049–1061.

Lim, M., & Yang, Y. (2015). Effects of users' envy and shame on social comparison that occurs on social network services. *Computers in Human Behavior, 51*, 300–311.

Lin, W., Koopmann, J., & Wang, M. (2020). How does workplace helping behavior step up or slack off? Integrating enrichment-based and depletion-based perspectives. *Journal of Management*, *46*(3), 385–413.

Loi, R., Xu, A. J., Chow, C. W., & Chan, W. W. (2020). Linking customer participation to service employees' work‐to‐family enrichment: The role of job crafting and OBSE. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *93*(2), 381–404.

Mao, J. H., Liao, J. Q., Han, Y., & Liu W. X. (2017). The mechanism and effect of leader humility: An interpersonal relationship perspective. *Acta Psychologica Sinica, 49*(9), 1219–1233.

[毛江华, 廖建桥, 韩翼, 刘文兴. (2017). 谦逊领导的影响机制和效应： 一个人际关系视角. *心理学报, 49*(9), 1219–1233.]

McClean, E., & Collins, C. J. (2011). High‐commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management, 50*(3), 341–363.

Michie, S. (2009). Pride and gratitude: How positive emotions influence the prosocial behaviors of organizational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 393–403.

Morina, N. (2021). Comparisons inform me who I am: A general comparative-processing model of self-perception. *Perspectives on Psychological Science, 16*(6), 1281–1299.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998–2018). *Mplus user's guide.* Muthén & Muthén.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1220–1233.

Nezlek, J. B., & Plesko, R. M. (2001). Day-to-day relationships among self-concept clarity, self-esteem, daily events, and mood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*(2), 201–211.

Niedenthal, P. M., Tangney, J. P., & Gavanski, I. (1994). "If only I weren't" versus "If only I hadn't": Distinguishing shame and guilt in conterfactual thinking. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(4), 585–595.

O'reilly, J., & Aquino, K. (2011). A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations. *Academy of Management Review, 36*(3), 526–543.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, *30*(5), 591–622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 622–648.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, *36*(2), 271–288.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141.

Poran, M. A. (2002). Denying diversity: Perceptions of beauty and social comparison processes among Latina,

Black, and White women. *Sex Roles, 47*, 65–81.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods, 15*(3), 209–233.

Raver, J. L., Ehrhart, M. G., & Chadwick, I. C. (2012). The emergence of team helping norms: Foundations within members' attributes and behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 616–637.

Rodriguez Mosquera, P. M., Fischer, A. H., Manstead, A. S., & Zaalberg, R. (2008). Attack, disapproval, or withdrawal? The role of honour in anger and shame responses to being insulted. *Cognition and Emotion, 22*(8), 1471–1498.

Ruble, D. N., Boggiano, A. K., Feldman, N. S., & Loebl, J. H. (1980). Developmental analysis of the role of social comparison in self-evaluation. *Developmental Psychology, 16*(2), 105–115.

Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2022). Being present and thankful: A multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology, 107*(2), 240–262.

Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior, 26*, 183–229.

Smith, R. H. (2000). Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. In J. Suls, & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 173–200). Dordrecht Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Smith, R. H., Webster, J. M., Parrott, W. G., & Eyre, H. L. (2002). The role of public exposure in moral and nonmoral shame and guilt. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(1), 138–159.

Solomon, R. C. (1993). The philosophy of emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 3–15). New York, NY: Guildford.

Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2005). Establishing a causal chain: why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(6), 845–851.

Tang, T.L.-P., Sutarso, T., Wu Davis, G M.-T., Dolinski, D., Ibrahim, A.H.S., & Wagner, S.L. (2008). To help or not to help? The Good Samaritan effect and the love of money on helping behavior. *Journal of Business Ethics, 82*, 865–887.

Tangney, J. P. (1995). Recent advances in the empirical study of shame and guilt. *American Behavioral Scientist, 38*(8), 1132–1145.

Tangney, J. P., & Fischer, K. W. (1995). *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride.* New York: Guilford.

Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(6), 1256–1269.

Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology, 58*, 345–372.

Teng, Z., Nie, Q., Liu, Y., & Guo, C. (2018). Is prosocial video game exposure related to prosociality? An ERP study based on a prosocial help needed decision task. *Computers in Human Behavior, 79*, 30–39.

Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short-form of the positive and negative affect schedule (PANAS). *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*(2), 227–242.

Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2004). Putting the self into self-conscious emotions: A theoretical model. *Psychological Inquiry*, *15*(2), 103–125.

Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(3), 506–525.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(6), 847–858.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Pietroni, D., & Manstead, A. S. (2006). Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology, 36*(4), 557–581.

Webster, J. M., Duvall, J., Gaines, L. M., & Smith, R. H. (2003). The roles of praise and social comparison information in the experience of pride. *The Journal of Social Psychology, 143*(2), 209–232.

Wert, S. R., & Salovey, P. (2004). A social comparison account of gossip. *Review of General Psychology, 8*(2), 122–137.

Westaby, J. D., & Lowe, J. K. (2005). Risk-taking orientation and injury among youth workers: Examining the social influence of supervisors, coworkers, and parents. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 1027–1035.

Wicker, F. W., Payne, G. C., & Morgan, R. D. (1983). Participant descriptions of guilt and shame. *Motivation and Emotion, 7*, 25–39.

Wilke, H., & Lanzetta, J. T. (1970). The obligation to help: The effects of amount of prior help on subsequent helping behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 6*(4), 488–493.

Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin, 90*(2), 245–271

Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin, 106*(2), 231–248.

Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O. C. (1982). Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations, 35*(7), 587–604.

Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 373–392.

Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(1), 19–33.

The interpersonal effect of coworker helping behavior on observers: Based on social comparison theory

NI Dan[1], ZHENG Xiaoming[2]

([1] *School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou* 510275, *China*) ([2] *School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing* 100084, *China*)

Abstract

As an important extra-role behavior in the workplace, helping behavior refers to voluntarily caring for others and helping them deal with work-related affairs. To date, most studies focused on either the antecedents of helping behavior or its influences on helping providers and receivers. However, the discussion on the effects of helping behavior on observers is still limited. According to social comparison theory and the peer influence literature, this research argues that observed coworker helping behavior influences observers' cognitive and emotional reactions and, ultimately, their behaviors. On the one hand, after witnessing coworker helping behavior, observers may experience higher indebtedness toward coworkers and shame emotions, which enhances their helping behavior. On the other hand, we propose that after witnessing coworker helping behavior, observers may experience lower organization-based self-esteem and pride emotions, which reduces their helping behavior. Based on social comparison theory, we further focus on observers' helping behavior and consider that it can moderate the effects of observed coworker helping behavior.

Hypotheses were tested using a multi-wave survey and three experiments from the Eastern and Western samples. An original sample (Study 1) of participants in a food supply company in China were invited to participate in the survey. An experiment (Study 2) manipulated observed coworker helping behavior and observers' helping behavior and then measured observers' indebtedness toward coworkers and organization-based self-esteem. An experiment (Study 3) manipulated indebtedness toward coworkers and organization-based self-esteem, and then measured observers' emotions and helping behavior. Another experiment (Study 4) manipulated observed coworker helping behavior and observers' helping behavior and then measured the remaining variables of the model.

The above studies supported our hypotheses. Results demonstrated that observed coworker helping behavior is positively related to observers' indebtedness toward coworkers and shame emotions, which, in turn, is positively related to observers' helping behavior. At the same time, observed coworker helping behavior is negatively related to observers' organization-based self-esteem and pride emotions, which, in turn, is negatively related to observers' helping behavior. Observers' helping behavior moderates the effects of coworker helping behavior. Specifically, when their helping behavior is higher (versus lower), the effects of coworker helping behavior on indebtedness toward coworkers and organization-based self-esteem are weaker.

This study contributes to the helping behavior literature in several ways. First, our study provides a new direction for existing research on helping behavior by introducing the third-party perspective. Different from the previous studies, this study examines the psychological and behavioral responses of observers to observed coworker helping behavior, which transfers the traditional research perspective to the observers in the process of helping. Second, this study

considers both positive and negative ways of observed coworker helping behavior in influencing observers' helping behavior, explaining why observed coworker helping behavior is a double-edged sword for observers. Thus, this study provides a more complete picture of the psychological mechanisms by which observed coworker helping behavior affects observers' subsequential behavior. Third, this study focuses on observers' initial helping behavior as the boundary condition and explains when observers are more likely to react positively or negatively to observed coworker helping behavior. This examination helps us understand the third party's response to observed coworker helping behavior more comprehensively and accurately.

Key words helping behavior; coworker; observer; a third-party perspective